

Evaluasi Pendekatan Tersentral dalam Penerapan IT Governance dari Perspektif Kantor Cabang Perusahaan

Studi Kasus pada Perusahaan Telekomunikasi Nasional

Novi Indrayani

Program Studi Teknik Informatika

STMIK Balikpapan

Balikpapan, Indonesia

novi.indrayani.09@gmail.com

Abstract— *Perusahaan yang sukses mengimplementasikan IT dalam setiap proses bisnisnya harus senantiasa mengembangkan strategi untuk tetap mendapatkan IT value. Penggunaan IT sebagai solusi bisnis di perusahaan lebih dikenal dengan istilah IT Governance. Salah satu pendekatan dalam pengimplementasian IT Governance adalah pendekatan tersentral. Perubahan strategi implementasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Masalah akan semakin kompleks pada perusahaan yang memiliki beberapa kantor cabang di daerah lain. Perusahaan yang menjadi objek penelitian menunjukkan tingkat ketidakpuasan pengguna (karyawan) yang tinggi, mencapai -9.20 pada salah satu dimensi kualitas. Pengukuran dilakukan dengan metode SERVQUAL yang membagi pelayanan menjadi lima dimensi yaitu: (1) reliability, (2) responsiveness, (3) assurance, (4) tangibles, (5) empathy. Penggunaan strategi tersentral di satu sisi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, namun begitu jika tidak dipersiapkan dengan matang dapat menimbulkan kerugian pula. Ketidakpuasan karyawan dapat menurunkan semangat kerja dan produktifitas.*

Keywords—*IT Governance, tersentral, SERVQUAL*

I. PENDAHULUAN

Penggunaan Information Technology (IT) dalam berbagai sektor bisnis terbukti dapat meningkatkan nilai kompetitif perusahaan, dan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Banyak perusahaan yang sukses mengimplementasikan IT, tetapi tidak sedikit pula yang gagal. Sebagian besar perusahaan yang gagal mengimplementasikan IT disebabkan perencanaan implementasi IT yang tidak menyeluruh sehingga tidak ada sinergi antara proses bisnis dan peran IT.

Investasi IT di perusahaan membutuhkan biaya yang sangat besar. Perusahaan yang sukses mengimplementasikan IT dalam setiap proses bisnisnya pun harus senantiasa mengembangkan strategi untuk tetap mendapatkan *IT value*. Penggunaan IT sebagai solusi bisnis di perusahaan biasa disebut dengan *IT Governance*. Pendekatan dalam pengimplementasian *IT Governance* diantaranya adalah *centralized* dan *decentralized*.

Sentralisasi IT menjadi topik yang banyak dibicarakan karena keunggulannya. Strategi ini diklaim mampu menekan biaya operasional yang harus dikeluarkan perusahaan. Disisi lain penggunaan strategi ini memunculkan permasalahan baru seperti menurunnya performa kerja karyawan dan layanan IT yang tidak maksimal. Dampak ini paling banyak dirasakan oleh karyawan atau pengguna IT di cabang perusahaan. Hal ini diperparah dengan kondisi geografis Indonesia.

Dilema bagi perusahaan, jika tetap menggunakan strategi desentralisasi IT maka nilai kompetitif perusahaan akan semakin menurun, namun jika ingin merubah strategi tersentral perusahaan harus mempertimbangkan berbagai resiko yang bisa saja muncul seperti menurunnya kualitas layanan IT dan meningkatnya nilai investasi IT.

Perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai strategi implemenasi IT. Strategi yang sama tidak menutup kemungkinan akan menimbulkan dampak yang berbeda di dua jenis perusahaan yang berbeda. Penelitian ini akan mengevaluasi perubahan pendekatan atau strategi yang dilakukan salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia dalam mengimplementasikan IS/IT. Evaluasi dilakukan dari perspektif perusahaan cabang, yang secara langsung terkena dampak dari sentralisasi IT di perusahaan tersebut.

II. LANDASAN TEORI

A. IT Governance

IT Governance merupakan suatu bagian terintegrasi dari dalam sebuah perusahaan yang mencakup struktur kepemimpinan dan proses bisnis yang memastikan bahwa IT yang diimplementasikan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya [5]. Bisa disimpulkan bahwa, *IT governance* merupakan usaha mensinergikan peran IT dan *governance* dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan atau organisasi.

B. Sentralisasi dan Desentralisasi IT

Sentralisasi IT merupakan strategi implementasi IT yang terpusat dan terorganisir dalam satu titik. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk tidak membangun infrastruktur IT yang besar diseluruh cabang perusahaan.

Strategi ini dapat meminimalkan operasional yang harus dikeluarkan perusahaan. Layanan IT di kelola menggunakan kontrol IT yang mampu memantau dan melayani seluruh daerah yang telah didefinisikan sebagai area layanan. Sistem pendukung strategi ini merupakan sistem yang terintegrasi terhadap seluruh proses bisnis perusahaan.

Biaya investasi awal relatif lebih besar jika dibandingkan dengan implementasi IT secara desentral. Infrastruktur IT tersentral harus lebih baik dan lebih besar agar layanan IT di perusahaan cabang tidak mengalami penurunan.

Baik sistem informasi tersentral maupun desentral dapat dipergunakan untuk sistem pendukung keputusan organisasi. Sebagai contoh; sentralisasi sistem informasi digunakan sebagai pusat fasilitas yang berhubungan dengan berbagai bagian atau divisi dalam organisasi dan pihak manajemen.

Sistem informasi berbasis komputer bisa digunakan untuk sentralisasi maupun desentralisasi proses bisnis dan manajemen. Struktur organisasi dan budaya perusahaan juga digunakan dalam sistem informasi sehingga strategi yang handal dapat tercipta.

Sedangkan pada desentralisasi IT, teknologi komputer digunakan untuk menangani setiap divisi perusahaan hanya pada bagian tertentu. Beberapa bagian tetap bersifat tersentral seperti; database.

Baik sentralisasi maupun desentralisasi semuanya bertujuan untuk mengontrol sumber informasi yang diperoleh oleh organisasi tersebut. Dan juga sebagai alat untuk memproses strategi yang diinginkan oleh perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

C. Karyawan sebagai Pengguna

Karyawan merupakan pengguna IT yang diterapkan diperusahaan. Keberhasilan implementasi IT juga dapat dilihat dari tingkat kepuasan penggunaannya. Karena pada dasarnya IT diadopsi untuk mempermudah dan membantu pekerjaan karyawan, sehingga produktifitas perusahaan meningkat. Tetapi jika implementasi IT justru menimbulkan dampak sebaliknya maka kinerja karyawan akan menurun begitu pula dengan produktifitas perusahaan.

D. SERVQUAL

SERVQUAL merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengetahui persepsi pengguna terhadap kualitas sebuah pelayanan. Terdapat lima dimensi pengukuran kualitas pelayanan yaitu [2]:

- Keandalan (*reliability*), berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan dengan akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai waktu yang disepakati.

- Daya tanggap (*responsiveness*), berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan saja akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
- Jaminan (*assurance*), yakin perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dapat menciptakan rasa aman bagi pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan.
- Empati (*emphaty*), berarti perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
- Bukti fisik (*tangibles*), berkenaan dengan fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Metode SERVQUAL dapat dijadikan sebagai salah satu pedoman untuk mengukur sampai sejauh mana sebuah pelayanan telah diterapkan dalam lingkungan kerja kita. Pelayanan ini juga termasuk pada pelayanan yang diterima karyawan, berupa fasilitas kerja. Dalam penelitian ini fasilitas kerja tersebut adalah TI yang digunakan untuk mendukung pekerjaan.

III. METODOLOGI

Responden penelitian merupakan karyawan yang bekerja di kantor cabang perusahaan, berasal dari berbagai divisi yang secara langsung berinteraksi dengan fasilitas IT untuk mendukung pekerjaannya. Terdapat 22 responden yang dilibatkan dalam penelitian ini, 4 staf customer services, 5 staf service desk, 5 staf finance, 3 staf pemeliharaan, 2 staf personalia dan 3 staf IT support.

Information System (IS) mengenai pengaduan dan permintaan layanan IT adalah sistem yang menjadi objek sentralisasi IT di perusahaan. Sehingga kuesioner disusun berdasarkan 5 dimensi SERVQUAL dari sistem tersebut.

Tahap 1 : *pilot study* untuk menguji reliabilitas dan validitas pertanyaan yang digunakan dalam penelitian. Kuesioner diukur menggunakan skala Likert 1 – 5. Pengujian reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dan validitas menggunakan *Pearson Correlation* terhadap data tersebut.

Tahap 2 : mengukur tingkat persepsi karyawan yang bekerja di perusahaan cabang dan membandingkan dengan tingkat harapan. Kemudian melakukan pembahasan implikasi pendekatan IT *Governance* tersentral terhadap perusahaan cabang berdasarkan data hasil pengujian.

Tahap 3 : membuat *Importance Performance Matrix* untuk mengetahui dimensi kritis SERVQUAL.

Tahap 4 : melakukan pembahasan implikasi pendekatan IT *Governance* tersentral terhadap perusahaan cabang berdasarkan data hasil pengujian.

IV. HASIL ANALISIS

Hasil dari *pilot study* menunjukkan bahwa seluruh *item* pertanyaan memiliki nilai korelasi Pearson yang < 0.05 , kecuali pada salah satu pertanyaan pada dimensi *tangibles*. Pertanyaan tersebut akan dihapus dari penelitian sehingga alat ukur dikatakan valid. Nilai reliabilitas adalah 0.910, sehingga alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Berikut sebagian pertanyaan yang digunakan pada kuesioner penelitian yang digunakan:

TABEL 1. KUESIONER DIMENSI RELIABILITY

Reliability	
RL1	Apakah anda pernah membuat tiket laporan gangguan secara mandiri (melaporkan gangguan melalui sistem/website Helpdesk)?
RL2	Apakah anda selalu membuat tiket laporan untuk gangguan TI yang anda alami?
RL3	Apakah sistem/website Helpdesk dapat anda gunakan untuk melihat perkembangan status laporan anda terkait gangguan TI yang anda alami?
RL4	Apakah anda mendapatkan informasi mengenai lama waktu penyelesaian laporan gangguan TI saat membuat tiket secara mandiri (melaporkan gangguan melalui sistem/website Helpdesk)?
RL5	Apakah semua petugas teknis yang pernah anda jumpai, melakukan penanganan gangguan TI dengan cara yang sama?
RL6	Apakah anda pernah mendapatkan informasi mengenai pelayanan Helpdesk di unit lain yang tidak memuaskan?
RL7	Apakah fasilitas TI yang anda gunakan benar-benar telah kembali normal setelah penanganan terhadap gangguan selesai?

TABEL 2. KUESIONER DIMENSI RESPONSIVENESS

Responsiveness	
RS1	Apakah petugas teknis yang datang mengetahui dengan jelas gangguan TI yang anda alami, seperti yang telah anda sampaikan pada melalui telepon?
RS2	Apakah laporan gangguan TI cepat mendapatkan penanganan (sebelum batas waktu SLA habis)?
RS3	Apakah anda menerima peringatan tertentu sebelum gangguan TI terjadi?
RS4	Apakah ada gangguan TI yang tidak perlu dilaporkan karena akan kembali baik dengan sendirinya?
RS5	Jika anda melaporkan gangguan TI melalui telepon, apakah anda tetap bisa mengetahui perkembangan tiket laporan anda melalui sistem/website?
RS6	Apakah gangguan TI yang anda alami pernah ditangani oleh teknisi dari luar perusahaan?
RS7	Jika anda tidak membuat tiket laporan gangguan TI, apakah petugas teknis bersedia menangani gangguan TI yang anda alami?
RS8	Meskipun tidak melaporkan gangguan TI, apakah ada petugas yang menanyakan kondisi fasilitas TI yang anda gunakan?
RS9	Apakah petugas Helpdesk selalu ada setiap anda mengalami gangguan TI dan memerlukan penanganan?

TABEL 3. KUESIONER DIMENSI ASSURANCE

Assurance	
AS1	Apakah petugas teknis yang menangani gangguan TI yang anda laporkan berasal dari unit Helpdesk?
AS2	Saat melaporkan gangguan melalui telepon, apakah petugas yang menjawab telepon dapat langsung memberi solusi dari gangguan TI yang anda alami?
AS3	Apakah petugas teknis yang datang dapat menangani gangguan TI yang anda alami?
AS4	Apakah anda mendapatkan informasi yang jelas mengenai penyebab, akibat dan solusi dari gangguan TI yang anda alami?
AS5	Baik petugas penerima telepon ataupun yang menangani gangguan TI bersikap ramah dan sopan kepada anda?

TABEL 4. KUESIONER DIMENSI EMPATHY

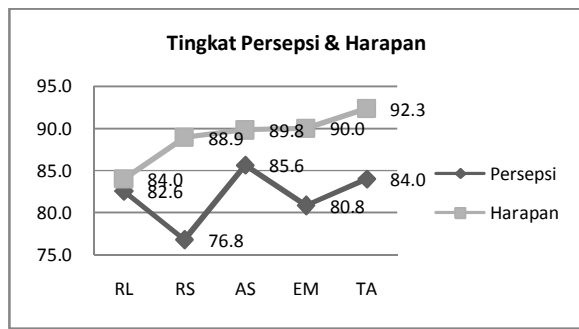
Empathy	
EM1	Apakah petugas Helpdesk memprioritaskan penanganan laporan gangguan TI yang anda laporkan?
EM2	Apakah anda dapat dengan mudah menghubungi petugas Helpdesk, baik melalui telepon ataupun media lain?
EM3	Jika dalam waktu lama gangguan TI yang anda alami belum tertangani dengan baik, apakah anda dilibatkan dalam pembahasan yang lebih serius?
EM4	Apakah anda mendapatkan informasi jika akan ada perubahan ataupun peningkatan fasilitas TI yang anda gunakan?
EM5	Apakah anda diminta untuk memberikan penilaian/tanggapan terkait pelayanan yang diberikan petugas Helpdesk?

TABEL 5. KUESIONER DIMENSI TANGIBLES

Tangibles	
TA1	Apakah petugas teknis segera datang setelah anda membuat laporan gangguan TI?
TA2	Apakah infrastruktur TI yang anda butuhkan untuk bekerja tersedia?
TA3	Apakah fasilitas TI yang anda gunakan sesuai dengan kebutuhan kerja anda?
TA4	Apakah petugas teknis memiliki perangkat pembantu untuk menangani gangguan TI?

A. Tingkat Persepsi dan Harapan

Pendekatan tersentral dalam implementasi IT *Governance* menimbulkan ketidakpuasan karyawan yang bekerja di perusahaan cabang, hal ini tercermin dari hasil pengolahan data tingkat persepsi. Gambar 1 menunjukkan bahwa rerata dimensi terendah pada tingkat persepsi adalah pada dimensi *Responsiveness*.



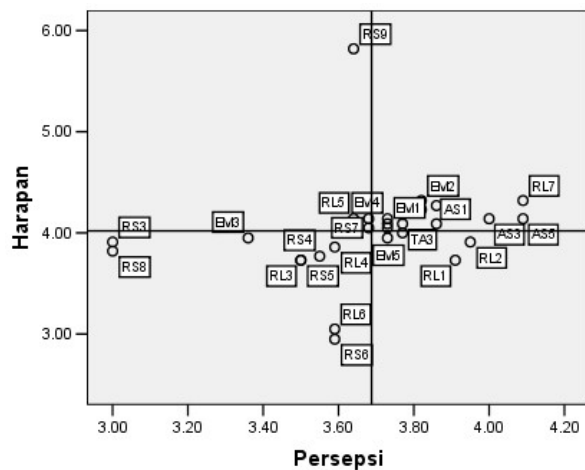
Gambar 1. Tingkat persepsi & harapan

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh dimensi memiliki kesenjangan antara persepsi dan harapan. Kesenjangan paling besar ada pada dimensi *emphaty* yang mencapai -9.20. Nilai kesenjangan paling rendah adalah -1.43 pada dimensi *reliability*.

TABEL 6. KESENJANGAN PERSEPSI DAN HARAPAN

Reliability	Responsiveness	Assurance	Empathy	Tangibles
-1.43	-12.11	-4.20	-9.20	-8.33

B. Importance Performance Matrix (IPM)



Gambar 2. IPM

Pertanyaan yang digunakan berjumlah 29 pertanyaan, dan 12 diantaranya perlu mendapatkan prioritas utama dalam perbaikan layanan karena berada dalam kuadran I. Pertanyaan tersebut yaitu: (1) RL2, (2) RL7, (3) RS1, (4) RS2, (5) RS9, (6) AS3, (7) AS5, (8) EM1, (9) EM2, (10) EM4, (11) TA1, (12) TA2.

C. Pembahasan

Ada dua *item* dalam dimensi *reliability* yang masuk kedalam kuadran I yaitu: RL1 dan RL2. RL2 mewakili butir pertanyaan mengenai pemanfaatan fasilitas IT perusahaan secara mandiri atau biasa disebut *self service system*. Jika pertanyaan ini masuk kedalam kuadran I, maka dimungkinkan fasilitas IT yang ada susah untuk dimengerti

atau tidak *user friendly*. Selain itu juga bisa dimungkinkan karena kurangnya pelatihan dan sosialisasi yang diberikan kepada karyawan terkait fungsionalitas sistem yang baru. RL7 mewakili butir pertanyaan mengenai kompetensi staf IT yang dimiliki perusahaan. RL7 berada pada kuadran I, itu artinya kompetensi staf IT tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dimensi selanjutnya adalah dimensi *responsiveness*, terdapat tiga pertanyaan yang masuk kedalam kuadran I yaitu: RS1, RS2 dan RS9. Ketiganya mewakili keberadaan dan kesigapan staf IT dalam menangani permasalahan IT yang dialami karyawan. Sistem tersentral jelas mempengaruhi kinerja staf IT, karena beban kerja yang bertambah. Staf IT di kantor cabang pun harus menunggu perintah dari kantor pusat untuk beberapa tindakan tertentu, dan ini cukup menghabiskan waktu.

Pertanyaan yang berada pada kuadran I untuk dimensi *assurance* adalah AS3 dan AS5. Keduanya mewakili kemampuan staf IT dalam menyelesaikan permasalahan IT dan cara mereka memperlakukan pengguna IT.

Selanjutnya pada dimensi *empathy*, EM1 mewakili prioritas kantor cabang terhadap kantor pusat terkait penggunaan IT. EM1 masuk kedalam kuadran I, dapat disimpulkan bahwa sistem IT tersentral memungkinkan penanganan masalah IT di kantor cabang menjadi tidak maksimal. Hal ini didukung dengan pertanyaan EM2 yang juga masuk dalam kuadran I, yang mengindikasikan bahwa kantor cabang kesulitan dalam melaporkan permasalahan yang dihadapi terkait fasilitas IT yang digunakan. Pendapat ataupun penilaian kantor cabang pun dikesampingkan dan ini dibuktikan dengan pertanyaan EM5 yang berada dalam kuadran I.

Dimensi yang terakhir adalah *tangibles*, TA1 dan TA2 berada dalam kuadran I. Kedua pertanyaan ini menunjukkan bahwa peralatan dan fasilitas IT di kantor cabang tidak lengkap. Jika ditinjau lebih jauh, masalah utama yang timbul dalam pendekatan tersentral adalah pada dimensi *Responsiveness*. Dimensi ini sangat dipengaruhi oleh keempat dimensi lainnya.

V. KESIMPULAN

Isu mengenai Sentralisasi dan Desentralisasi IS/IT banyak diperbincangkan beberapa tahun terakhir. Sampai saat ini belum ada kesimpulan pasti mana yang lebih baik diantara keduanya. Hal tersebut disebabkan karena selama ini masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekurangannya sehingga pilihannya menjadi seimbang.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian ini cukup menjadi bukti bahwa perusahaan yang telah sukses mengimplementasikan IT untuk menopang sebagian proses bisnisnya, tetap perlu melakukan kajian dan perencanaan yang matang sebelum mengubah strategi IT.

Pendekatan tersentral memberikan beban kerja yang lebih besar pada staf IT, sehingga peningkatan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan ataupun penambahan karyawan di kantor pusat perlu mendapatkan prioritas utama.

Selain itu ada beberapa proses yang masih perlu penanganan secara desentral seperti penempatan staf IT disetiap kantor cabang. Perlu juga dilakukan sosialisasi terhadap seluruh karyawan di kantor cabang dan menugaskan staf IT yang lebih kompeten. Prioritas selanjutnya yang perlu diperhatikan adalah infrastruktur IT yang lebih memadai untuk konsep IT tersentral.

Pada intinya penulis berpendapat bahwa sentralisasi IT tidak dapat dilakukan secara menyeluruh. Beberapa proses bisnis masih tetap lebih ideal untuk menggunakan strategi desentral.

REFERENCES

- [1] A. Barua, B. Lee, The IT productivity paradox revisited: a theoretical and empirical investigation in the manufacturing sector, *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems* 9, 1997, pp. 145–166.
- [2] Aversano, L., Grasso C., Tortorella M., *Measuring the Alignment between Business Processes and Software Systems: a Case Study*, SAC'10, Switzerland, 2010.
- [3] Bleistein, S., J., Cox, K., Verner, J., Validating strategic alignment of organizational IT requirements using goal modeling and problem diagrams, *the Journal of Systems and Software* 79, 2006, pp. 362–378.
- [4] De Castro, V., Marcos, E., Vara, J., M., Applying CIM-to-PIM model transformations for the service-oriented development of information systems, *Journal of Information and Software Technology* 53, 2011, pp. 87–105.
- [5] M. Broadbent, P. Weill, Improving business and information strategy alignment: learning from the banking industry, *IBM Systems Journal* 32(1), 1993, pp. 162–179
- [6] Parasuraman, A., Berry, Leonard L, and Zeithaml, Valarie A, “A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, 1985, Vol.; 49 (Fall), pp. 41–50.
- [7] Parasuraman, A., Berry, Leonard L, and Zeithaml, Valarie A, “SERVQUAL: A-Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”. *Journal of Retailing*, Vol;. 64 (Spring), 1988, pp. 12–40.
- [8] Parasuraman, A., Berry, Leonard L, and Zeithaml, Valarie A, “Refinement and Reassessment of The SERVQUAL Scale”. *Journal of Retailing*, 1991, Vol;. 67 No. 4 (Winter), pp. 420–450
- [9] Parasuraman, A., Berry, Leonard L, and Zeithaml, Valarie A, “Reassessment of Expectations as a Comparison Standar in Measuring Service Quality: Implications for Future Research, . *Journal of Marketing*, 1994, Vol;. 58 (January), pp. 111–124.
- [10] T.J. Andersen, A.H. Segars, The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry, *Information and Management* 39, 2001, pp. 85–100.
- [11] Weill, P., Ross, J. W, A Matrixed Approach to Designing IT Governance. *Sloan Management Review*, 2005, 46(2), 9.J.
- [12] Weill, P., Ross, J. W, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.